

## **Knowledge Sharing:**

Wissen für den Pflegealltag

## **Originalartikel**

zur Veröffentlichung angenommen

**Bohnet-Joschko S (2016): Knowledge Sharing: Wissen für den Pflegealltag. PADUA, 11, S. 265-267, DOI: <http://dx.doi.org/10.1024/1861-6186/a000326>**

Verfügbar unter: <http://www.uni-wh.de/MIG>

Die finale Version dieses Beitrags wurde in der pflegepädagogischen Fachzeitschrift PADUA veröffentlicht und ist nun unter dem folgenden Link verfügbar:

<http://econtent.hogrefe.com/doi/abs/10.1024/1861-6186/a000326>

## **Korrespondenzadresse**

Prof. Dr. Sabine Bohnet-Joschko

Walcker-Stiftungsprofessur für Management und Innovation im Gesundheitswesen

Universität Witten/Herdecke (UW/H)

Alfred-Herrhausen-Straße 50

D-58448 Witten, Deutschland

Tel.: +49 2302 / 926-505

E-Mail: [Sabine.Bohnet-Joschko@uni-wh.de](mailto:Sabine.Bohnet-Joschko@uni-wh.de)

Knowledge Sharing:

Wissen für den Pflegealltag

Sabine Bohnet-Joschko

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Universität Witten/Herdecke

September 2016

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Gesundheits- und Pflegeberufe gehören zu den wissensintensiven Dienstleistungsberufen, in denen einmal Erlerntes schnell an Aktualität verliert. So können klassische Fort- und Weiterbildungskonzepte die Dynamik der Wissensentwicklung in der Pflege kaum noch abbilden. Insbesondere für Führungskräfte gilt es, trotz zunehmender Arbeitsverdichtung eine Kultur des lebenslangen Lernens für Pflegende zu fördern. Gesucht werden daher innovative Ansätze, die geeignet sein könnten, den Erkenntniszuwachs aus der Forschung systematisch in den Pflegealltag zu integrieren. Chancen und Herausforderungen der Verteilung von Pflegewissen in und zwischen Organisationen werden im Folgenden diskutiert und das in den USA durchaus verbreitet, im deutschsprachigen Raum dagegen nahezu unbekanntes Konzept „Lunch and Learn“ vorgestellt werden.

## **Knowledge Sharing:**

### Wissen für den Pflegealltag

#### **EINLEITUNG**

Gesundheits- und Pflegeberufe gehören zu den wissensintensiven Dienstleistungsberufen, in denen einmal Erlerntes schnell an Aktualität verliert. So können klassische Fort- und Weiterbildungskonzepte die Dynamik der Wissensentwicklung in der Pflege kaum noch abbilden. Insbesondere für Führungskräfte gilt es, trotz zunehmender Arbeitsverdichtung eine Kultur des lebenslangen Lernens für Pflegende zu fördern. Gesucht werden daher innovative Ansätze, die geeignet sein könnten, den Erkenntniszuwachs aus der Forschung systematisch in den Pflegealltag zu integrieren. Chancen und Herausforderungen der Verteilung von Pflegewissen in und zwischen Organisationen werden im Folgenden diskutiert und das in den USA durchaus verbreitet, im deutschsprachigen Raum dagegen nahezu unbekanntes Konzept „Lunch and Learn“ vorgestellt werden.

#### **Pflegeforschung und Pflegepraxis**

Die Etablierung der Pflegewissenschaft als akademische Disziplin führte in Deutschland zu einer Expansion pflegfachlichen Wissens an Hochschulen, war aber auch mit großen Hoffnungen zur Entwicklung professioneller Handlungskompetenz in der Pflegepraxis verbunden. Das traditionsreiche Bild der Pflege als medizinische Assistenz sollte durch die Entstehung einer eigenständigen Wissensdisziplin professionalisiert werden, die mehr autonome Gestaltung in der Berufspraxis ermöglichen und den Pflegeberuf gesellschaftlich aufwerten würde. Die rasch wachsende Zahl pflegewissenschaftlicher Publikationen gibt einen eindrucksvollen Beleg für die Beschleunigung der Wissensproduktion zu pflegespezifischen Themen im deutschen Gesundheitssystem (Boege-mann 2004, 100f). Der Transfer in den Pflegealltag verläuft dagegen deutlich langsamer. Obgleich Absolventen pflegewissenschaftlicher Studiengänge überwiegend in Leitungs- und Qualitätsmanagementpositionen eingesetzt werden, bleibt ihre Gesamtzahl gering, und gelingt ein Transfer von der Wissenschaft in die Praxis nur begrenzt (Schaeffer 2010, 16).

Als Folge einer Reihe von Gesundheitsreformen mit Änderungen im Vergütungssystem stehen Gesundheitsdienstleistungsorganisationen vom Krankenhaus bis zum Pflegedienst unter Kostendruck und müssen als moderne Unternehmen ihre knappen Ressourcen bestmöglich einsetzen, um am Markt zu bestehen. Zu diesen Ressourcen gehört nicht zuletzt das Wissen der Pflegefachkräfte, das in alle Prozesse der Pflegepraxis einfließt. Während unter dem Begriff des Wissenstransfers der Austausch von Wissen zwischen verschiedenen Organisationen, insbesondere zwischen Wissenschaft und Praxis verstanden wird, bezeichnet Wissensmanagement den zielgerichteten, systematischen Umgang mit Wissen innerhalb von Organisationen. Zur Unterstützung und Beschleunigung des Wissenstransfers aus der pflegewissenschaftlichen Forschung in die Pflegepraxis werden Gesundheitsorganisationen wie Krankenhäuser, Pflegeheime oder Pflegedienste auf Ansätze des Wissensmanagements zurückgreifen.

## **Kann man Wissen managen?**

Im Alltag werden die Begriffe „Daten“, „Informationen“ und „Wissen“ häufig synonym verwendet. Sie stehen jedoch in einem hierarchischen Verhältnis: Während Daten lediglich eine Anhäufung von Zeichen sind, werden sie durch Verknüpfung mit einer Bedeutung zur Information. Erst die Fähigkeit, diese Information zu nutzen, sie in einen Praxiszusammenhang zur Lösung von Problemen einzubringen, wird als Wissen bezeichnet. Wer im Gesundheitswesen tätig ist, verfügt über Wissen auf verschiedenen Ebenen, angefangen vom kognitiven Wissen (Know-What) als Ergebnis von Aus-, Fort- und Weiterbildung über Anwendungswissen (Know-How) als Übertragung von Fachwissen in die Praxis über ein Systemverständnis (Know-Why) als Erfassen eines komplexen Systems von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen etwa durch Erfahrung und Intuition und schließlich bis zu einem Gestaltungswissen und -willen (Care-Why) als Bereitschaft zur Veränderung für beste Ergebnisse (Quinn et al. 1996). Es wird deutlich, dass diese Ebenen des Wissens nicht isoliert betrachtet werden können, sondern aufeinander aufbauen und gemeinsam entwickelt werden müssen.

Wissen wird als die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten verstanden, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Im Pflegealltag ist Wissen in vielfältiger Form vorhanden, hauptsächlich jedoch als so genanntes implizites Wissen in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihr personengebundenes intellektuelles professionelles Kapital kann der Organisation verloren gehen, wenn sie altersbedingt oder bei Wechsel des Arbeitgebers aus dem Unternehmen ausscheiden. Ein zentrales Ziel des Wissensmanagements in Unternehmen ist die Umwandlung von personengebundenem implizitem Wissen in explizite, kodifizierte Form. Verschiedene Kategorien des Wissens können durch entsprechende Instrumente expliziert werden. Dazu wird das in der Pflegepraxis anzufindende Wissen in prozess-, patienten-, organisations- sowie leistungsbezogene Anteile gegliedert (Bohnet-Joschko/Bretschneider 2006):

*Prozessbezogenes Wissen* beschreibt das Wissen über Arbeitsabläufe und deren Zusammenhänge. Beispielsweise manifestiert es sich in der Aufnahme klinischer Pfade oder in der Darstellung von Pflegeprozessen.

*Patientenbezogenes Wissen* kann in Form von Patientenakten dokumentiert werden und soll die individualisierte Leistungserbringung am Patienten auch bei wechselndem Pflegepersonal sicherstellen.

Unter der Bezeichnung *organisationsbezogenes Wissen* werden Informationen zur wertorientierten Aufrechterhaltung des Betriebes gesammelt. Diese werden in Form von Leitbildern, Berichten, Qualitätsstandards, Handbüchern und Richtlinien dokumentiert.

Das fachliche Wissen schließlich, welches die Mitarbeiter für die Erstellung von Pflege- und Gesundheitsleistungen benötigen, wird auch als *leistungsbezogenes Wissen* bezeichnet. Als Verbindung von Ausbildungsstand und Erfahrungen im Tun lässt es sich nur schwer kodifizieren.

Viele Ansätze des Wissensmanagements konzentrieren sich auf jene Wissenskategorien, die durch Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, etwa durch elektronische Patientenakten, Fehlerberichtssysteme u.v.m. besonders gut kodifiziert und bewahrt werden können, daher wird Wissensmanagement häufig mit der Etablierung zusätzlicher digitaler Informationsreservoirs gleich gesetzt. Und tatsächlich ist ein systematisches Informationsmanagement längst auch im Pflegealltag unabdingbar; als Grundlage für die Entstehung organisationalen Wissens ist jedoch hilfreich, eine Entwicklungsperspektive einzunehmen, die leistungsbezogenes Wissen durch individuelles Lernen und Lernen in Teams fokussiert. Wissensmanagement geht dann weit über das Verwalten von Daten oder Informationen hinaus und wird zur Personalentwicklung. Auch für diese Personalent-

wicklungsperspektive, die das Lernen des Einzelnen und im Team fokussiert, stehen zahlreiche Instrumente zur Verfügung, die von klassischen Präsenzlehreangeboten der Fort- und Weiterbildung bis zu multimedial aufbereiteten und interaktiven E-Learningansätzen reichen. Mit dem „Lunch and Learn“-Konzept soll im Folgenden ein Beispiel ausgewählt und kurz dargestellt werden.

### **Kann man Wissen teilen?**

Mit dem „Lunch and Learn“-Konzept wird nicht die Bewahrung, sondern die Generierung von Wissen fokussiert. Gesucht wurden Möglichkeiten, wie trotz des häufig chronischen Personalmangels, trotz des ständigen Kostendrucks, trotz häufiger Überlastung der Pflegenden eine kontinuierliche Qualifikation zu allen Kategorien des Wissens – prozessbezogen, patientenbezogen, leistungsbezogen und organisational – stattfinden kann.

Das Konzept ist rasch dargestellt. Die Mittagspause wird als Forum für den Wissensaustausch genutzt, zu dieser Zeit wird gegessen UND gelernt. Hier sind nun verschiedene Varianten denkbar, von der selbstorganisierten Initiative aus dem Kreis der Pflegenden, die ihren eigenen Lunch mitbringen (auch als Brown-bag Lunch bezeichnet mit Verweis auf die braunen Papiertüten, in denen in den USA belegte Brote und mehr an den Arbeitsplatz mitgebracht werden), bis zum Top-down-Angebot des Arbeitgebers, der nicht nur den Lunch, sondern auch Thema und Referenten bereitstellt. Als besonderer Vorzug des Konzeptes kann die Regelmäßigkeit hervorgehoben werden, mit der das Lernen, die Generierung von Wissen in allen Kategorien, aber auch der kollegiale Austausch ein Forum erhalten. Lebenslanges Lernen braucht einen Raum im stressigen Arbeitsalltag, ohne Wissenstransfer und ohne Fortbildung verkommt das Ideal der Professionalisierung zur Phrase.

Für die Einführung eines „Lunch and Learn“-Wissenstransfers gelten die üblichen Erfordernisse für die Implementierung von Innovation in betriebliche Abläufe:

#### 1. Rolle der Unternehmensführung

Die Idee zur Umsetzung eines „Lunch and Learn“-Wissenstransfers kann von der Unternehmensführung selbst kommen oder Initiative eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin, vielleicht eines Teams sein – in jedem Fall ist eine Grundsatzentscheidung der Führung erforderlich, und diese muss klar kommuniziert werden. Vorbehalte sind von Seiten der Unternehmensführung zunächst kaum zu erwarten, jedoch sollten frühzeitig Erwartungen geklärt werden, etwa ein Budget für externe Referenten oder Möglichkeiten zur Mitsprache und Mitgestaltung des inhaltlichen Programms.

#### 2. Wer organisiert's?

Jede organisationale Innovation braucht eine Person, die sich mit Interesse und Freude kümmert und im Sinne einer Projektkoordination auf den Erfolg hinarbeitet. Sinnvollerweise sollte dies eine Person mit Expertise sowie idealerweise einem guten Netzwerk in Wissenschaft und Praxis sein. Hier könnten Absolventen pflegewissenschaftlicher Studiengänge als „Change Agents“ aktiv werden und ihre Qualifikation bestens zur Förderung der pflegerischen Versorgung zum Einsatz bringen. Diese Projektleitung ist zuständig für Konzeptentwicklung und Umsetzung.

#### 3. Mit einem Piloten starten

Oggleich die Möglichkeit eines regelmäßigen Wissensaustausches einer der Vorzüge des Konzeptes ist, sollte ein „Lunch and Learn“ zunächst als Pilot z.B. mit drei Veranstaltungen geplant werden. Die Pilotierung erlaubt eine rasche Evaluierung und ermöglicht Anpassungen.

4. Transparenz im Team

Schon die Idee, spätestens jedoch die konkrete Zielsetzung mit Zeitrahmen und Zuständigkeit muss im Team bekannt gemacht werden. Hier gilt es zu überzeugen, warum das interessant und hilfreich für die tägliche Arbeit sein könnte, und zu kommunizieren, dass genug Zeit für echte Pausen zur Arbeitserholung bleibt. Eine Beteiligung des Pflegepersonals an der Programmplanung ist die beste Gewähr dafür, dass tatsächlich relevante Aspekte zur Sprache kommen und die Motivation zur persönlichen Weiterentwicklung gestärkt wird.

5. Details planen, Referenten gewinnen

Soll der Wissensaustausch einmal wöchentlich oder einmal monatlich stattfinden, werden externe Referenten gesucht oder gibt es interne Expertise, bringt jeder seinen „Lunch“ mit oder wird dieser als zusätzlicher Motivationsfaktor vom Arbeitgeber bereitgestellt? Welcher Wochentag ist geeignet, wie werden Schichtpläne berücksichtigt? Diese und viele andere Fragen werden bei der Programmplanung zu beachten und zu klären sein. Für einen Piloten ist der Arbeitsaufwand dennoch überschaubar!

6. War das gut?

Jede Neuerung will evaluiert werden. Dies kann in kleinen Organisationen oder Organisationseinheiten informell als kurzes Feedback in einer Teambesprechung erfolgen oder in größerem Zusammenhang mit vorbereiteten Papierbögen. In jedem Fall bietet es sich an, sowohl inhaltliche Aspekte (war das ein relevantes Thema, gut dargestellt, hilfreich für die Pflegepraxis, Vorschläge für weitere Themen) als auch den organisatorischen Rahmen (war das ein gut gewählter Termin, genug Zeit für Diskussion, wo kann das nachgelesen werden, ggf. Qualität des Lunches) abzufragen.

7. Machen wir weiter?

Gemeinsam im Team und ggf. mit der Führung ist dann zu entscheiden, ob bzw. mit welchen Anpassungen diese Form des Wissenstransfers fortgeführt werden soll.

Im Bachelor-Studiengang „Innovative Pflegepraxis“ der Universität Witten/Herdecke wurde das Konzept im Rahmen einer Übung zum Projektmanagement im „Speedformat“ erprobt. Ziel war es, den Studierenden eine Gelegenheit zur praxisnahen Anwendung ihrer Grundkenntnisse zum Projekt- und Change-Management zu geben, Techniken der Projektkommunikation und -evaluierung zu vertiefen und eine gemeinsame Erfahrungsbasis für die Reflexion im Seminar zu schaffen. Wie schon in früheren Übungen erhielten die Studierenden einen Projektauftrag mit Ziel, Aufgabe, Zeitrahmen, Budget und anderen Ressourcen sowie Limitationen (s. Cooking Challenge als innovatives Lehrformat). Den Studierenden gelang es, innerhalb von zwei Stunden mit einem Budget von 40 Euro eine Lunch and Learn-Session mit Referenten und weiteren Gästen sowie Snacks vorzubereiten und durchzuführen, wobei das universitäre Umfeld insbesondere die Referentensuche vereinfachte. In der nachfolgenden Reflexionssitzung wurde das Format von den Studierenden, die durchweg auch in der Pflegepraxis tätig sind, als eine interessante Möglichkeit zur Verankerung des Wissenstransfers anerkannt.

### **Fazit**

Erkenntnisse aus der pflegewissenschaftlichen Forschung finden nur langsam ihren Weg in den Pflegealltag. Zur Entwicklung person- und teamgebundenen Wissens stehen zahlreiche Instrumente zur Verfügung. Es ist Aufgabe der Führungskräfte in Gesundheitsdienstleistungsorganisationen, einen Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis sowie einen Austausch von Wissen und Erfahrungen in und zwischen Teams zu ermöglichen und zu fördern. „Lunch and Learn“-Konzepte sind nur eine Möglichkeit, eine Kultur des gemeinsamen Lernens und der stetigen Weiterentwicklung von Personen und Teams für eine bestmögliche Versorgung zu etablieren.

## LITERATURANGABEN

- Bögemann-Großheim, E. (2004). Zum Verhältnis von Akademisierung, Professionalisierung und Ausbildung im Kontext der Weiterentwicklung pflegerischer Berufskompetenz in Deutschland. in: *Pflege und Gesellschaft* 03/2004, 100-107.
- Bohnet-Joschko, S./Bretschneider, U., Wissensmanagement im Krankenhaus, in: *wissensmanagement* 03/2006, 16-17.
- Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1996), *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*, in: *Harvard Business Review* (74), 3-4/1996, S. 71-80.
- Schaeffer, D., Moers, M., Hurrelmann, K. (2010). *Public Health und Pflegewissenschaft - zwei neue gesundheitswissenschaftliche Disziplinen. Eine Zwischenbilanz nach 15 Jahren. WZB Discussion Paper, No. SP I 2010-301.*